

Le mécénat d'entreprise comme révélateur et catalyseur de la conscience organisationnelle

Sylvain BUREAU

Professeur Associé ESCP Europe, Maître de conférences Ecole polytechnique et co-fondateur de United Donations

&

David BUTTIN

Diplômé de l'ESCP Europe

Résumé :

Développement durable, responsabilité sociale, principe de précaution ou encore comité d'éthique, autant de phénomènes qui montrent que l'entreprise se doit d'être responsable, en mesure de répondre de ses actions. Mais comment l'entreprise pourrait-elle assumer ses responsabilités sans être dotée d'une conscience ? Si conscience elle a, quelles formes prend-t-elle et comment fonctionne-t-elle ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en mobilisant la notion de *conscience organisationnelle* que nous définirons comme la capacité d'une entreprise à percevoir son existence sociale et à juger éthiquement de l'impact de ses actions. Nous verrons que cette conscience organisationnelle n'est pas homogène. De trois natures principales – mercantile, sociale et morale – elle évolue au gré des entreprises et du temps.

Loin d'être insaisissable, la conscience organisationnelle peut s'appréhender par une analyse des pratiques de mécénat. Une étude distanciée de ces pratiques permet de révéler la nature de cette conscience et d'envisager des actions stratégiques pour en faire le catalyseur. Selon cette perspective, le mécénat a une importance majeure, non pas seulement pour les solutions qu'il apporte directement de par ses activités de financement ou de bénévolat, mais aussi par son rôle structurant sur la capacité des entreprises à appréhender leur responsabilité.

Mots clefs : conscience organisationnelle, mécénat d'entreprise, stratégie d'entreprise

Introduction

Le mécénat est une pratique largement diffusée en France. Comme le soulignait récemment Bénédicte Menanteau, déléguée générale d'ADMICAL, les entreprises qu'elles soient grandes ou petites (93 % des mécènes sont des PME), donnent chaque année près de deux milliards d'euros, chiffre qui résiste relativement bien à la crise économique actuelle¹. Le mécénat peut se définir comme un « engagement libre de l'entreprise au service de causes d'intérêt général, inscrit dans la durée, sous la forme d'un don financier, de produits, de technologie ou d'un apport de compétences, sans recherche d'impact sur ses activités marchandes »². La liberté de cet engagement nécessite de penser *en conscience* son implication pour l'intérêt général. En effet, comment les entreprises, personnalités morales, dont les activités ont des impacts considérables sur nos sociétés, pourraient-elles être responsables de leurs actions sans être dotées d'une conscience ?

Dans le cas d'une entreprise, il n'est pas question d'une conscience individuelle, mais d'une conscience collective. Le passage d'une conscience individuelle à une conscience collective n'a rien d'original. La notion de conscience de classe en est une illustration. Les auteurs à l'origine de ce concept avaient une lecture marxiste de la dynamique industrielle. Le prolétariat devait rejeter deux dynamiques sous-jacentes aux rapports de domination : l'individualisation et la réification. Dans le premier cas, l'ouvrier adopte des raisonnements individualistes où il cherche l'amélioration de ses conditions de vie par une plus grande implication au travail ; or cette démarche est nécessairement illusoire en raison des mécanismes de division du travail et du capital. Dans le deuxième cas, l'ouvrier se trouve réduit à une chose, à un rouage de la machine industrielle, sans aucune capacité à exercer sa conscience. Dans ces conditions, la conscience de classe doit permettre de construire du collectif entre prolétaires pour échapper à ces deux logiques et ainsi mieux défendre les intérêts collectifs de classe.

La notion de conscience organisationnelle propose ce même passage de l'individuel au collectif mais pour d'autres motivations et dans un contexte fort différent. Sans nier les enjeux de rapports de force, il n'est plus tant question ici de relation entre dominants et dominés que de chercher des réponses au mouvement historique de personnalisation et d'expansion des entreprises. La « conscience de l'organisation » peut alors se définir comme la capacité d'une entreprise à percevoir son existence sociale et à juger éthiquement de l'impact de ses actions.

Comment gérer cette conscience organisationnelle ? Leland Campbell, Charles Gulas et Thomas Gruca (1999) ont souligné le rôle des dirigeants et de leurs valeurs sur la conscience sociale de l'entreprise. Mais, comme l'a noté Joseph Grcic (1985), ce sujet ne saurait être pris en charge par les seuls cadres dirigeants. Il faut avoir une vision plus élargie et prendre en compte toutes les parties prenantes. Sans prétention à l'exhaustivité, nous soulignons ici en quoi le mécénat d'entreprise est un dispositif organisationnel fondamental pour piloter la conscience d'une entreprise.

Pour appréhender ces questions, nous revenons aux sources historiques et théoriques de la conscience organisationnelle. Nous définissons ensuite les trois principaux types de conscience organisationnelle – mercantile, sociale et morale. Enfin, nous soulignons deux implications

¹ <http://www.admical.org/default.asp?contentid=62>

² <http://www.admical.org/default.asp?contentid=55>

stratégiques structurantes pour le mécénat d'entreprise : l'une portant sur l'évaluation de la conscience de l'organisation ; et l'autre sur la capacité de faire évoluer, de catalyser cette conscience.

1. Aux origines de la conscience organisationnelle

1.1. Le mouvement historique de personnalisation des entreprises

Dans la Grèce antique, les acteurs portaient un masque sur scène dont l'usage était double : renforcer leur voix et surtout produire l'illusion scénique. *Persona*, en latin archaïque, désignait cet appareil scénique fait d'argile. Puis on employa, à Rome comme à Athènes, ce terme latin au masque que porte tout individu qui évolue en société³. La personnalité morale des entreprises semble reprendre cette logique du *persona* : elle offre un masque aux organisations pour leur permettre d'exister aux yeux de la société. Faute de s'incarner dans une personne humaine, l'entreprise possède un visage, une voix et, un peu comme au théâtre, ce n'est pas la personne qui porte le masque qui existe sur scène mais bien son personnage.

Un débat juridique s'est instauré depuis sur l'existence réelle de la personnalité d'une entreprise. Selon Gérard Cornu (2006), la personnalité morale se définit comme une « fiction en vertu de laquelle un groupement, un organisme [...] est considéré comme un sujet de droit en soi, une entité distincte de la personne des membres qui la composent ». Il se positionne clairement en faveur de la thèse dite de la *fiction*, que Léon Duguit justifiait en disant qu'il n'avait « jamais déjeuné avec une personne morale ». De son côté, Jean Claude Soyer soulignait ceci étant qu'il l'avait « souvent vu payer l'addition », défendant ainsi la thèse d'une réalité de la personnalité morale, du fait que la volonté du groupement est distincte de la somme des volontés individuelles. Au-delà de ce débat juridique, la personnalisation de l'entreprise est une dynamique historique puissante dans les pratiques du monde des affaires. La notion d'identité préoccupe ainsi les dirigeants qui souhaitent donner une « persona », un masque, un visage façonné par des éléments aussi bien tangibles (logo, slogan, charte graphique...) qu'intangibles (valeurs, culture d'entreprise) à leur organisation.

L'extraordinaire développement des entreprises, de leurs impacts sur l'univers social, politique et économique a mécaniquement posé la question de leurs responsabilités. Le débat le plus connu tient dans l'opposition entre Friedman et Freeman. Milton Friedman (1970) incarne la vision des tenants d'une responsabilité restrictive des entreprises, limitées aux seuls actionnaires (*shareholders*). Selon ce dernier, « l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses profits ». A l'inverse, selon Freeman (1984), les entreprises se doivent de répondre de leurs actes auprès de toutes ses parties prenantes (*stakeholders*). Cette vision est depuis largement reprise. Notamment par William Allen (1992) qui considère que l'entreprise doit plus son existence à la société dans son ensemble qu'à ses actionnaires propriétaires. Michael Porter, professeur en stratégie bien connu de la Harvard Business School, avance également, depuis quelques années, la notion de la *création de valeur partagée* (*creating shared value*) qui doit permettre de faire le lien entre avantage concurrentiel et responsabilité sociale des entreprises (2011). Adolf Berle (1962) est quant à lui le premier à avancer la notion de "Corporate statesmanship" qui fait des entreprises des citoyens, presque comme les

³ http://dpa.u-paris2.fr/IMG/pdf/Genese_juridique_et_philosophique_de_la_notion_de_personnalite_morale.pdf

autres. Ronald Jeurissen (2004) a contribué à ce concept en transposant les trois caractéristiques constitutives de la citoyenneté pour l'homme à l'entreprise : du contrat social au contrat social des affaires, d'une responsabilité collective à une responsabilité institutionnelle et d'un Etat de droit à une communauté internationale institutionnalisée.

Le mouvement de personnalisation de l'entreprise est en cours depuis plusieurs décennies. De l'apparition de la personnalité morale, à la construction de la responsabilisation des entreprises pour « en faire des citoyens », l'entreprise n'a cessé de « s'humaniser ». Pourtant, cette « humanisation » n'empêche en rien l'existence d'actions totalement nocives pour l'homme sur le plan social et écologique. Pour appréhender ce paradoxe, nous proposons d'étudier les fondements théoriques de la notion de conscience organisationnelle qui appelle de nouvelles manières de penser ces questions.

1.2. Les fondements théoriques de la conscience organisationnelle

Ken Wilber (1997) propose de poser la question de la conscience à partir de la problématique du rapport à la réalité. Il construit un modèle intégrateur qui distingue deux dimensions structurantes sur l'appréhension du monde : l'une subjective ou objective ; et l'autre individuelle ou collective. Selon ces dimensions, la conception de la conscience s'en trouve modifiée. Nous résumons brièvement ces implications dans le cadre du tableau ci-dessous :

Tableau 1 : les différents cadres de construction de la conscience (adapté de Wilber, 2002)

	Subjectif	Objectif
Individuel	(1) La conscience est construite par un rapport introspectif, très personnel du monde (cf. approche psychologisante).	(2) La conscience est façonnée dans et par le rapport à la matérialité du monde (cf. approche comportementaliste).
Collectif	(4) La conscience est structurée pour partie par des valeurs collectives qui ne sont pas toujours pleinement perçues (cf. approche anthropologique).	(3) La conscience est déterminée pour partie par des systèmes, des jeux de pouvoir (cf. conscience de classe marxiste).

Ashish Pandey et Rajen Gupta (2007), ont transposé ce modèle de Wilber aux entreprises. Selon eux, toute organisation doit faire un choix entre se concevoir comme une entité séparée, un acteur atomistique sur le marché (équivalent de la dimension individuelle de Wilber) ou un sous-système opérant dans un système naturel et social plus large (équivalent de la dimension collective). En reprenant l'autre dualité proposé par Wilber, objectif/subjectif, ils proposent à leur tour quatre possibilités pour appréhender les impératifs de développement d'une entreprise. Dans le premier quadrant l'entreprise se doit de construire son identité et son histoire afin de développer son existence propre et sa réputation. Le second quadrant renvoie à l'enjeu de l'objectivation de l'existence de son activité via la mesure de la performance. Il est question de mesure des activités de l'entreprise et de ses impacts, en particulier financiers. Le troisième degré d'objectifs renvoie au développement de l'éco-système de l'entreprise afin qu'elle puisse croître et se défendre. Il faut instrumenter les relations à l'environnement pour mener à bien ses actions. Enfin, dans le quatrième et dernier quadrant, l'entreprise vise à développer une intégration harmonieuse et respectueuse de son environnement, en tenant compte de la diversité intrinsèque des éco-systèmes. Ces quatre

appréhensions de la réalité ne sont évidemment jamais totalement distinctes. Bien souvent, ils sont en partie liés et entremêlés.

Dans la partie ci-dessous, nous présentons trois types de conscience organisationnelle fondée sur ces différentes approches de la réalité du monde des affaires.

2. Le mécénat comme révélateur de la conscience organisationnelle

L'enjeu n'est pas de classer ou de cataloguer une fois pour toutes les entreprises au sein d'une typologie. La conscience correspond à la « réflexion » que mène une entreprise sur sa raison d'être, il serait donc réducteur de limiter chaque entreprise à un type de conscience. Celles-ci peuvent évoluer, et surtout cohabiter.

Nous distinguons trois types différents de stratégie qu'une entreprise peut adopter vis-à-vis de son mécénat (outil de communication, philanthropie stratégique et désintéressement commercial) qui apparaissent révélateurs de trois formes de conscience (mercantile, sociale et morale).

2.1. Un mécénat de communication révélateur d'une conscience mercantile

La conscience mercantile est d'une part la faculté d'une entreprise à comprendre l'environnement économique dans lequel elle évolue (e.g. le marché), et d'autre part à développer une attitude qui lui permet de s'y conformer pour se développer. Toute entreprise a nécessairement une forme de conscience mercantile, qui peut l'amener à développer des actions de mécénat, notamment dans une optique de communication. Un signe fort de l'utilisation du mécénat comme moyen de communiquer est la tendance actuelle de rattacher les fondations d'entreprise aux directions de la communication ou de nommer un dirigeant exerçant ou ayant exercé des responsabilités en communication.

Selon cette approche, il est possible de calculer l'impact du mécénat comme n'importe quel autre retour sur investissement. Louis Fry, Gerald Keim et Roger Miners (1982) ont ainsi mené une étude empirique qui montre que les donations peuvent servir comme un complément à la publicité. Ils ont constaté une élasticité favorable de 0,35. Autrement dit, les actions de mécénat ont un impact positif comparable à celui de la publicité. Au-delà de ces résultats quantitatifs, il est intéressant de s'arrêter sur certains cas emblématiques. Le cas d'Enron est à cet égard particulièrement marquant. Célèbre pour être l'une des plus grandes capitalisations boursières américaines à faire faillite en décembre 2001, elle présentait la particularité de distribuer des dons avec des montants importants (12 millions de dollars en 2001). Ce qui pouvait paraître surprenant de la part d'une société ostensiblement obsédée par l'argent ne l'était pas vraiment. La logique non-assumée était de faciliter les relations avec l'administration publique ou les associations ; une dépense donc conçue comme un coût d'exploitation de leur activité contribuant indirectement à générer d'importants bénéfices. Ce type de pratique est caractéristique de ce que certains nomment la *creative compliance*, définie par Colin Marks (2008) comme des actions respectant la loi à la lettre mais sans en respecter son esprit. En matière de mécénat, il s'agit notamment des abus relatifs au régime de défiscalisation où, par exemple, des sociétés emploient des seniors qui, ne pouvant les licencier, n'hésitent pas à leur attribuer des missions en relation avec la fondation pour réduire la prise en charge de leur rémunération.

Le mécénat orienté communication n'est pas nécessairement illégal mais il révèle une conscience mercantile au sens où les pratiques développées sont orientées par des raisonnements calculateurs qui visent l'optimisation de performances mesurables et directement liées aux problématiques financières.

2.2. Un mécénat philanthropique révélateur d'une conscience sociale

L'environnement ne saurait se limiter à la seule dimension économique et nombre d'entreprises prennent en considération d'autres dynamiques, notamment sociales. La conscience sociale implique une vision élargie de l'intérêt de l'entreprise qui cherche à construire des relations de confiance et de long terme auprès de ses parties-prenantes. Cette démarche passe par de nombreux échanges où l'organisation négocie au mieux de ses intérêts tout en cherchant à maintenir une équité avec ses principaux partenaires.

Ce type de conscience se traduit par une forme de philanthropie stratégique définie par Ailian Gan (2006) comme « l'attitude d'une entreprise à la recherche de synergies entre ses ressources et des problèmes sociétaux ou des problématiques en lien avec l'objet social de l'entreprise ». Le *Cause Related Marketing* illustre parfaitement ce type de démarche. Cette technique, qui consiste à redistribuer à une œuvre caritative une partie du montant payé par un client lors de l'achat d'un produit ou d'un service, permet ainsi de soutenir une dynamique stratégique tout en développant des relations avec des acteurs qui ne sont pas directement dans son périmètre d'activité marchande. Ailian Gan a démontré que ces actions ont une motivation altruiste mais elles doivent respecter une certaine logique économique au sens où ces donations désintéressées existent mais elles ont des contraintes stratégiques qu'il faut prendre en considération. Oracle Johnson (1966) a ainsi démontré que les actions philanthropiques sont intimement liées à la situation du marché : une jeune entreprise en monopole a peu de raisons de donner, alors qu'une entreprise fortement concurrencée se doit de faire des dons si les autres donnent aussi.

Contrairement à la conscience mercantile, cette approche est plus ouverte et moins facilement mesurable. De nature stratégique, les résultats peuvent prendre du temps à se manifester. Il existe de fait un décalage entre les actions philanthropiques mises en place et les impacts produits par ces initiatives sur la performance de l'organisation. Il est même bien souvent difficile d'en mesurer la portée réelle. Ceci étant dit, selon Paul Godfrey (2005), cette notion de philanthropie stratégique relève de l'oxymore. En effet, la philanthropie ne saurait être la concrétisation d'une stratégie car cette dernière révèle un intéressement qui ne s'accorde pas avec l'altruisme véritable qui devrait être inhérent à toute philanthropie.

2.3. Un mécénat désintéressé révélateur d'une conscience morale

Une conscience organisationnelle de type moral se caractérise par une vision intégrative : l'entreprise fait partie d'un tout, elle ne peut être gouvernée en faisant abstraction de toutes les parties prenantes présentes dans son environnement. Selon cette approche holistique, l'entreprise ne cherche pas tant à faire le bien ou à négocier pour défendre ses intérêts auprès de partenaires qu'à dialoguer avec de nombreux acteurs pour mieux comprendre la complexité du système dans lequel elle évolue. L'entreprise se soucie *des autres* non pas dans un raisonnement utilitariste mais simplement parce qu'ils offrent une altérité essentielle pour exister. C'est quelque part l'essence de ce qui fait société. La création de relations pour elles-mêmes est le moteur, la fin.

Selon cette logique, le mécénat est totalement désintéressé d'un point de vue commercial car il s'agit simplement d'exister légitimement aux yeux de la société, d'être un acteur socialement accepté (Romain Laufer, 1996 et 2000). Le mécénat contribue alors simplement à construire cette légitimation en permettant de comprendre et d'intégrer les valeurs de la société. Cette conscience morale puise souvent sa source dans l'implication des salariés dans des actions de mécénat. Les salariés bénévoles en entreprise n'ont pas d'arrière-pensée mercantile. Lorsqu'ils donnent de leur temps libre dans le cadre d'une action organisée par une fondation, ils participent à une dynamique collective morale qui est celle, *in fine*, de l'entreprise.

Si la conscience d'une organisation demeure difficile à appréhender, l'analyse des pratiques de mécénat reste, comme nous venons de le proposer, un moyen relativement simple et rapide pour caractériser la conscience organisationnelle d'une entreprise. Elle peut offrir un instrument de mesure, certes partiel mais opérant, des logiques sous-jacentes aux stratégies de l'entreprise. Selon cette conception, le mécénat fait office de miroir qui donne à voir les conceptions ontologiques et éthiques des entreprises.

3.2. Le mécénat comme catalyseur de la conscience organisationnelle

Au-delà d'une vision statique de la conscience organisationnelle, il est indispensable de penser sa dynamique. Pour ce faire, nous mettons en évidence l'importance des dialogues générés par le mécénat qui se révèlent potentiellement catalyseurs de la conscience organisationnelle.

3.1. Le mécénat, un créateur de dialogues catalyseurs pour la conscience

La conscience organisationnelle ne saurait prendre toute sa place sans l'existence d'un dialogue entre les différentes parties prenantes. Pour que ce dialogue fonctionne, il faut des espaces d'échanges, d'interactions. Le mécénat peut contribuer à offrir ce type d'espaces essentiels à la compréhension de soi et d'autrui pour l'entreprise.

Pour faire évoluer la conscience de l'organisation, le mécénat se doit de limiter les phases de monologue et entrer régulièrement en dialogue car c'est par le dialogue que peut opérer les prises de conscience (Bakhtine, 1988, p. 82). L'entreprise trouvera de nouvelles manières d'agir et de penser au point de rencontres entre deux ou plusieurs consciences (Bakhtine, 1988, p. 137). Autrement dit, le dialogue permet de sortir de la « conscience individuelle *isolée* » qui ne saurait être pérenne car la conscience se sourit des autres consciences. C'est bien dans la mise en discussion de différentes conceptions du monde que peut opérer le progrès de la conscience organisationnelle. Ces échanges peuvent générer des contradictions mais elles ne sont en rien un problème ; bien au contraire, elles permettent la réflexion, l'interrogation, la *prise de conscience*. C'est par l'écoute des autres sur soi que l'entreprise peut s'observer, s'y regarder et évoluer. La conscience ne saurait être figée, arrêtée, elle vit de son « inachèvement, de son ouverture, de son absence de solution » (Bakhtine, 1988, p. 95).

3.2. De la bonne gestion de ce dialogue

Pour mener à bien ces différents dialogues, il faut penser les dispositifs qui assureront ces discussions. Pour ce faire, il est utile de gérer la « distance » entre la structure et les actions de mécénat d'une part, et le reste de l'entreprise d'autre part. Si les actions de mécénat portent sur des problématiques qui sont au cœur de l'activité de l'organisation et si ces actions sont mises en œuvre

par des acteurs très proches des postes de direction, alors la proximité est telle que la conscience devant permettre de mieux apprécier le lien avec l'environnement extérieur ne peut s'opérer correctement. A l'inverse une entreprise qui développerait des actions qui n'ont absolument aucun lien avec son cœur de métier en mobilisant des gens sans contact avec les personnels de l'organisation aurait certes une capacité pour appréhender le monde extérieur mais sans jamais pouvoir construire de passerelles avec l'intérieur de l'entreprise. Le dialogue s'en trouverait interrompu, coupé. En effet, si le dialogue s'effectue avec des profils parfaitement similaires alors il équivaut à un monologue. A l'inverse, si le dialogue se tient avec des profils qui n'ont aucun point commun entre eux, alors il est fort possible que ce dialogue se transforme en une incompréhension qui produise silence ou conflits contre-productifs. C'est bien dans un entre-deux, une forme de *proche distant*, que le mécénat peut pleinement jouer son rôle et faire ce lien si fondamental entre l'entreprise, ses actions et son environnement pour offrir tout son potentiel à la conscience organisationnelle.

Conclusion :

Nous avons montré comment le mécénat représentait un enjeu stratégique essentiel pour les entreprises car, au-delà de son périmètre propre, il joue un rôle fondamental sur la conscience d'une organisation. Cette conscience, qui permet à une entreprise de percevoir son existence sociale et de juger éthiquement de l'impact de ses actions, est ainsi révélée et fortement influencée par le mécénat. Pour caractériser ce phénomène, nous avons distingué différentes formes de conscience – type de mécénat que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : stratégies de mécénat et conscience organisationnelle

Conscience organisationnelle	Représentation de l'entreprise	Rapport éthique au monde	Stratégie de mécénat	Pilotage stratégique
Mercantile	Atome	Déontologie utilitariste	Outil de communication	Objectivable et cadré <i>a priori</i> (monologue)
Sociale	Réseaux de parties prenantes	Relations sociales	Philanthropie stratégique	Négocié mais orienté (dialogue fermé)
Morale	Système complexe	Principe du <i>care</i>	Désintéressement commercial	Emergent (dialogue ouvert)

Ce texte est loin de prétendre à l'exhaustivité, il nous faut poursuivre les investigations pour mieux comprendre ces consciences d'organisation et faire que le mécénat ne vise pas à se donner simplement *bonne conscience* mais qu'il permette avant tout de *prendre conscience* de notre monde, de notre humanité pour réfléchir, avancer, changer.

Bibliographie

- ALLEN William (1992), *Our schizophrenic conception of the business corporation*, Cardozo Law Review 14, p. 261-265
- BAKHTINE Mikhaïl (1988) [1970]. *La poétique de Dostoïevski*, Paris: Editions du Seuil. Points.
- BERLE Adolf (1962), *Modern functions of the corporate systems*, Columbia Law Review
- CAMPBELL Leland, GULAS Charles, GRUCA Thomas (1999) *Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness*, Journal of Business Ethics Vol. 19 p. 375-383
- CORNU Gérard, CAPITANT Henri (2007), *Vocabulaire juridique*, Broché
- FREEMAN Edward (1984), *Strategic management: Framework and philosophy*, Strategic management: a Stakeholder approach, Pitmann, Massachussets, p. 55-82
- FRIEDMAN Milton (1970), *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine 32 p. 122-126
- FRY Louis, KEIM Gerald, MEINERS Roger (1982), *Corporate contributions : altruistic or for profit ?*, Academy of Management Journal 25, p. 94-106
- GAN Ailian (2006), *The impact of public scrutiny on Corporate Philanthropy*, Journal of Business Ethics, Vol. 69 No. 3 p. 217-236
- GRCIC Joseph (1985), *Democratic Capitalism: Developing a conscience for the corporation*, Journal of Business Ethics, Vol. 4 No. 2 p. 145-150
- GRIFFIN Jennifer, MAHON John (1997), *The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research*, Business and Society No 36, p. 5-31
- GODFREY Paul (2005), *The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective*, Academy of Management Review 30, p. 777-798
- JEURISSEN Ronald (2004), *Institutional conditions of Corporate Citizenship*, Journal of Business Ethics Vol. 53, p. 87-96
- JOHNSON Oracle (1966), *Corporate philanthropy, an analysis of corporate contributions*, Journal of Business Vol. 39 No. 4
- LAUFER Romain (1996), *Quand diriger c'est légitimer*, Revue Française de Gestion, 111, nov.-déc., p. 12-37
- LAUFER Romain (2000), *Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique*, Les nouvelles Fondations des Sciences de Gestion, Vuibert, p. 45-81
- MACKEY John, SISODIA Rajendra (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the heroic spirit of business*, Harvard Business Review Press
- MARKS Colin (2008), *Jimmy Cricket for the corporation: understanding the corporate "conscience"*, Valparaiso University Law Review Vol. 4 No. 4 p. 1129-1168
- PANDEY Ashish, GUPTA Rajen (2008), *A perspective of collective consciousness of business organizations*, Journal of Business Ethics, Vol. 80, No. 4, p. 889-898
- PETIT Isabelle, (2010) *La Fondation d'entreprise: outil de politique de mécénat ou de la politique RSE?*, publication Internet sur ipag.fr
- SEIFERT Bruce (2004), *Having, giving and getting: slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance*, Business and Society No 43, p. 135-161
- WILBER Ken (1997), *An integral theory of consciousness*, Journal of Consciousness Studies, February 1997